

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**

**ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ДГТУ)**

Факультет «Сервис и туризм»

Кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства»

***Макаренко В.С.***

**ИННОВАЦИИ В СЕРВИСЕ, ТУРИЗМЕ И ИНДУСТРИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

***Курс лекций***

**РОСТОВ-НА-ДОНУ**

**2023**

ЛЕКЦИЯ 1

|  |
| --- |
| **Тема: СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** |

ПЛАН

**1. Содержание понятия «инновация»**

**2. Виды инноваций**

**3. Инновационные процессы**

**4. Жизненный цикл и функции инноваций**

**5. Инновационная деятельность в туризме**

**1 вопрос. Содержание понятия «инновация»**

В оксфордском толковом словаре понятие «**инновация»** (inno­vation) разъясняется следующим образом: «Любой новый подход к конструированию, производству или сбыту товара, в результате чего новатор или его компания получают преимущество перед конкурентами».

Термин «инновация», в современном его понимании, первым стал применять Й. Шумпетер, который подчеркивал, что **иннова­ция — это существенная смена функции производимого, состо­ящая в новом соединении и коммерциализации всех новых ком­бинаций, основанных на использовании новых материалов и ком­понентов, внедрении новых процессов, открытии новых рынков, внедрении новых организационных форм.**

К этому можно добавить, что инновация — это новый про­дукт, новое явление или действие на рынке (предприятии), кото­рое имеет целью привлечь потребителя, удовлетворить его потреб­ности и одновременно принести доход предпринимателю.

**Факторы, определяющие инновационное развитие:**

1- рыночная конъюнктура и конкуренция (как на внутреннем, так и на внешних рынках);

2- среда (уровень развития науки и техники, законодательная и нормативная база, политическая и экономическая стабильность);

3- кадры (ученые, специалисты, предприниматели, менеджеры, политические деятели, государственные служащие);

4- ресурсы (природные, производственные, финансовые, науч­но-технические, технологические, инфраструктура).

**Побудителями инноваций являются постоянные изменения, происходящие в различных сферах человеческой деятельности.** В каждой из них целями нововведений являются внедрение новых процессов или продуктов, которые направлены на обеспечение устойчивого и долгосрочного экономического роста. **К ним отно­сятся**:

- **усовершенствование** или создание новых материалов, обору­дования, технологических процессов, продуктов, услуг и мето­дов, коренным образом изменяющих или существенно улучшаю­щих эффективность экономики;

- **изменения** в социальной структуре для повышения социально­го статуса личности и достижения оптимального соотношения личных и общественных интересов;

- **модификации** сложившейся системы управления, позволяю­щие улучшать деятельность предприятий и организаций и способ­ствующие адаптации к меняющимся условиям.

**Все нововведения в технике, технологии, экономике, управ­лении и социальной сфере взаимосвязаны друг с другом, и чтобы внедрить нововведение в какой-либо из этих сфер, практически всегда необходимо осуществить соответствующие изменения и в других.** Это объясняется тем, что в подавляющем большинстве инновации базируются на одновременном целенаправленном со­четании и использовании самых различных видов знания ради получения новых областей его экономического применения.

Документально оформленный результат исследований, разра­боток или экспериментальных работ по повышению эффективно­сти какой-либо сферы деятельности является ***новшеством* (нова­цией**).

**К ним относятся открытия, изобретения, патенты, ноу-хау, документация на новый или усовершенствованный продукт, технология или производственный процесс, а также различные рекомендации, методики, инструкции, стандарты, результаты маркетинговых исследований, рационализаторские предложения.**

**Новшество в виде новых знаний**, подходов, приемов приобре­тает новое качество и **превращается в инновацию (нововведение**) с момента его внедрения и начала распространения.

***Инновация —* конечный результат внедрения новшества в целях получения экономического, социального, экологического, научно-техниче­ского или другого вида эффекта, востребованного обществом**.

Ины­ми словами, инновация — это конкретный результат любой сози­дательной, связанной с риском деятельности, которая обеспечивает продвижение и внедрение на рынок новых, существенно от­личающихся от прежних, благ, более полно удовлетворяющих потребности; открытие и освоение новых рынков или достижение других конкретных целей.

**2 вопрос. Виды инноваций**

Нововведения (инновации) возможны во всех сферах деятель­ности человека. Исходя из многовариантных возможностей, **ин­новации различаются -**

**- по сфере приложения,**

**- по масштабам распро­странения и**

**- по характеру**.

***По сфере приложения***инновации подразделяются на научно-технические, организационно-экономические, социально-куль­турные и государственно-правовые.

***По масштабам распространения***различают глобальные, нацио­нальные, региональные, отраслевые и локальные (на предприя­тии, в компании) инновации.

***По характеру***они могут быть **эволюционными** и **радикальными**.

***- Эволюционные нововведения***

происходят непрерывно и в своем большинстве являются следствием идей и предложений, поступа­ющих из сферы производства, сбыта, потребления.

Процесс эво­люционных нововведений целиком подчинен общественным по­требностям, формируется платежеспособным спросом и ограни­чивается возможностями технологического потенциала той сис­темы, в рамках которой он происходит. Частота выхода на рынок с нововведениями зависит от накопленного эмпирического опы­та и знаний. В результате повышаются возможности компании по получению и анализу информации о предпочтениях потребите­лей, восприятию сигналов рынка, а накопленные знания позво­ляют совершенствовать продукты и технологии с помощью инно­ваций.

**Эволюционные инновации можно классифицировать по пред­мету приложения, воздействию на процесс производства и дея­тельность компаний, а также по характеру удовлетворяемых по­требностей**. Традиционным подходом к типологии нововведений по предмету приложения является их разделение на **инновации-продукты и инновации-процессы.**

***- Инновация-продукт*** *—* новшество в виде принципиально ново­го или усовершенствованного продукта, которое продвигается в форме товара на рынок. Зачастую внедрение нового продукта бы­вает связано с освоением или созданием новых рынков.

***- Инновация-процесс*** *—* это техническое, производственное и управленческое усовершенствование, снижающее затраты на про­изводство продукта. **Инновация-процесс может превратиться в инновацию-продукт, если востребована на рынке. Выделяют еще**

***инновацию-сервис****,* связанную с обслуживанием процессов исполь­зования продукта за пределами предприятия (программное обес­печение компьютеров).

**К инновациям, влияющим на процесс производства и деятель­ность компаний на рынке, относятся технологические, производ­ственные, экономические, торговые, социальные, правовые, уп­равленческие и информационные**.

**В сфере услуг инновациями являются принципиально новые или существенно усовершенствованные методы их производства и предоставления (обслуживания), которые не могут быть обес­печены прежними производственными методами. Это туристские**, банковские, консалтинговые услуги, другие сектора с ориента­цией на новейшие информационные и коммуникационные тех­нологии.

Достаточно часто компании прибегают к помощи ***адаптивных инноваций****,* которые являются реакцией на нововведения, осущест­вленные конкурентами, с целью приспособиться к изменившей­ся ситуации и обеспечить выживание компании.

Особое место за­нимают **псевдоинновации**, не приводящие к изменению потре­бительских характеристик продуктов, а имитирующих их.

К инновациям по характеру удовлетворяемых потребностей можно отнести нововведения, создающие новые потребности и развивающие существующие.

Инновации могут не только сохранять и совершенствовать тех­нологические и рыночные возможности фирм, но и, как ни стран­но, их разрушать. Так называемые архитектурные инновации иногда требуют замены существующих технологий и продуктов, а также рыночно-потребительских связей.

Инновации, которые создают для существующих технологий и продуктов новые ниши на рын­ке, приводят к появлению иной категории потребителей и разру­шают сложившиеся рыночные связи.

***- Радикальные нововведения***

не являются реакцией на потребнос­ти рынка. Они связаны, прежде всего, с наукой, научными откры­тиями, прорывными изобретениями, которые обладают опреде­ленной независимостью от общественных потребностей. **Приме­нение радикальных нововведений означает разрыв с предшеству­ющими тенденциями, открывает новую общую концепцию даль­нейших усовершенствований**. Спрос на них непредсказуем из-за отсутствия в момент их появления достаточно четких областей их применения.

Среди радикальных нововведений выделяют **базис­ные инновации** на основе новых знаний о природе материального мира. Они являются основой для формирования нового техноло­гического уклада, определяют его структуру. Их внедрение связа­но с крупными инвестициями в формирование новых отраслей и направлений развития. Поэтому на первых фазах освоения базис­ных инноваций необходима прямая и косвенная государственная поддержка. Процесс их внедрения является длительным и со­провождается значительным риском.

**Радикальные инновации подразделяют на несколько категорий**. Прежде всего, это **системные инновации**, обеспечивающие появление других нововведений — улучшающих (прирастающие инновации). Через них обеспечива­ется распространение принципиально новой техники и техноло­гии в различных сферах производства, что способствует внедре­нию базисных инноваций. Такие инновации обеспечивают важ­ные технические улучшения продуктов, технологических про­цессов.

**3 вопрос. Инновационные процессы**

Необходимым условием экономического роста и повышения качества жизни любой страны является **инновационная активность**.

В свою очередь она зависит от экономического и научно-техни­ческого потенциала государства, его инновационной политики и ресурсов, духовного состояния общества. На уровне предприятия (компании) инновационная активность зависит от выбора стра­тегии и качества управления деятельностью, гибкости производ­ственных систем и использования ресурсов.

**Инновационная активность проявляется через инновационные процессы — целенаправленную деятельность по созданию, осво­ению в производстве и продвижению на рынок продуктовых, тех­нологических и организационно-управленческих новшеств.**

**Характерной чертой инновационных процессов является их нелинейность в отличие от производства и логистики**.

Линейность предполагает однократное использование знаний, а инновацион­ные процессы — **перманентное, т.е. параллельность новаторской деятельности в отношении продукции, организации и управле­ния — многообразие областей нововведений.**

**Инновационные процессы поддерживаются институциональ­ными и структурными факторами,** связанными с перераспреде­лением ресурсов в соответствии с критериями сложившейся струк­туры общественных потребностей и наиболее полного удовлетво­рения текущего и перспективного платежеспособного спроса.

***Инновационная сфера***является частью системы экономических отношений. Это совокупность отраслей национального хозяйства (частных и государственных структур) и видов общественной деятельности, не принимающих прямого участия в создании матери­альных благ, но производящих особые потребительные стоимос­ти, необходимые для функционирования и развития производ­ства.

Й. Шумпетер следующим образом определил функциональное назначение инновационной сферы:

- коммерческий анализ потенциальных потребителей инноваций;

- поиск перспективных идей, источников функционирования;

- организация создания и внедрения новшества;

- тиражирование;

- поддержка и утилизация.

**В инновационную сферу входят**

**- ученые и изобретатели, под­разделения, разрабатывающие и внедряющие инновации;**

**- венчур­ные и научно-технические организации;**

**- система образования.**

Условия функционирования инновационной сферы обуславли­ваются интеллектуальной собственностью и собственностью на продукты инновационной деятельности. В ней формируется специ­ализированная материально-техническая база, накапливаются спе­циальные приемы и методы организации и управления инноваци­онной деятельностью, разрозненные процессы создания и внедрения новшеств объединяются в единый инновационный процесс, обеспе­чивающий условия их освоения предприятиями и потребителями.

***Инновационный потенциал****.* Инновационное развитие каждой страны зависит от интеллектуального, духовного, нравственного и творческого потенциала общества.

Базовыми составляющими такого потенциала являются развитие науки, уровень и качество образования населения, а сам инновационный потенциал опре­деляется долей затрат на финансирование научно-исследователь­ских расходов в валовом национальном продукте.

***Инновационная деятельность****.* Она осуществляется в любой об­щественной сфере — от экономики до образования, искусства и даже политики.

**Существуют различные определения инновационной деятель­ности. Ее можно определить как комплекс научных, технологи­ческих, организационных, финансовых, коммерческих меропри­ятий, которые приводят к инновациям.** В частном преломлении это совместная деятельность работников компании (предприятия), направленная на создание и внедрение новшеств.

Деятельность является инновационной, если в нее привносят­ся новые знания, технологии, приемы, подходы для получения результата, который широко востребован в обществе.

**Инновационная деятельность носит системный характер, и эту систему образуют общество и субъекты такой деятельности**.

Она представляет собой **комплекс мероприятий по разработ­ке, внедрению, освоению, производству, диффузии и коммерци­ализации новшеств, объединенных в одну логическую цепь.**

Каждое звено этой цепи имеет свое содержание и свои закономерно­сти развития. Научные изыскания, опытно-конструкторские и тех­нологические разработки, инвестиционные, коммерческие и про­изводственные мероприятия подчинены одной главной цели — созданию новшества.

Инновационная деятельность характеризуется высоким уров­нем неопределенности и риска, сложностью прогнозирования результатов.

Приоритетными являются экономические условия, а важней­шим параметром в ходе инновационной деятельности становится время. Ресурсы, вовлекаемые в инновационный процесс, могут быть обесценены, если конкурент опередит с выходом новой про­дукции на рынок.

Инновационной деятельности присущи стремление к макси­мальной сбалансированности технологических и экономических факторов, оптимизация временных границ, вовлечение макси­мально возможного числа источников инновационных идей, а также экономия издержек в ходе всего жизненного цикла ново­введений.

Инновационная деятельность в отличие от обычной, производ­ственной характеризуется:

- **большим риском при коммерциализации инноваций** (до 50 %); необходимостью постоянного контроля за промежуточными этапами внедрения инноваций, чтобы в случае отсутствия конк­ретных результатов принять решение о прекращении работ;

- **сложностью установления зависимости результатов от затра­ченных ресурсов и размеров инвестиций (в первый период вне­дрения инновационная продукция может не давать никакой при­были, а затем прибыль резко** возрастает).

***Инновационная инфраструктура****.* Производственная, научно-техническая и инновационная деятельность тесно связаны меж­ду собой, однако формирование инфраструктуры каждого вида деятельности характеризуется специализированными организа­ционными элементами и механизмами их функционирования.

**Процесс развития инновационной инфраструктуры начинался с создания отдельных лабораторий, технопарков и инкубаторов наукоемких технологий**.

В последние годы создается **инфраструк­тура науки**, соответствующая требованиям рыночной экономи­ки:

**- наукограды**, особые экономические зоны и специальные финансовые структуры;

- **система высшего образования**.

Развива­ется сфера наукоемких услуг — инжиниринг, лизинг, консуль­тирование.

**4 вопрос. Жизненный цикл и функции инноваций**

Для того чтобы учесть совокупность всех этапов деятельности в период от поиска новых идей до их использования, коммерциа­лизации и распространения, следует ввести понятие «инноваци­онный цикл».

Инновационный цикл включает в себя период созда­ния новации и жизненный цикл. Это обусловлено тем, что нов­шество может использоваться для создания инноваций неодно­кратно, причем в сферах, иногда очень удаленных от сферы появ­ления новации.

***Период создания новации***включает следующие стадии:

- **зарождения** (осозна­ние потребности и возможности инноваций, возникновение идеи);

- **становления** (разработка идеи) и

- **освоения** (внедрение в произ­водство, эксперимент).

***Жизненный цикл инновации***включает следующие фазы:

- **внедрения**,

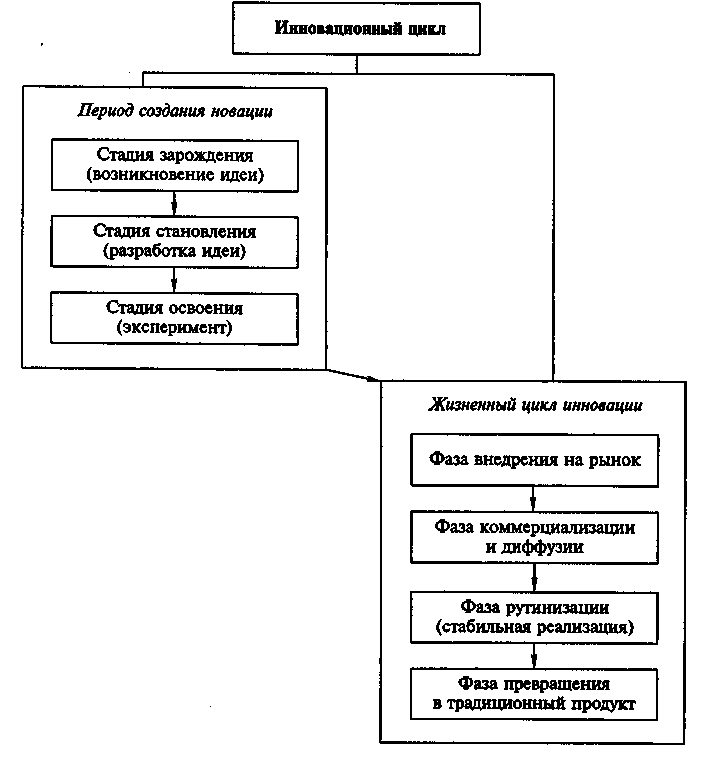
- **коммер­циализации** и диффузии,

- **рутинизации** (стабильной реализации нововведений) и

- повсеместного распространения и превращения в **традиционный продукт.**

Инновационный цикл не будет полностью завершенным, если он остановится на одной из промежуточных стадий периода нова­ции или фазе жизненного цикла.

**В туристском бизнесе инновационный цикл начинается с мо­мента возникновения идеи об открытии нового направления (дестинации) поездок, создания нового продукта или внесения из­менений в существующий, внедрения новых видов технологии или коммуникаций.** Разрабатывается и определяется целевая на­правленность продукта с ориентацией на определенного потре­бителя, примерное наполнение туристского продукта.



**Рис. 2.1. Схема инновационного цикла**

После формирования идеи будущего продукта изучаются воз­можности реализации идеи на практике, осуществляются поиск и отбор поставщиков и партнеров, планирование основных и допол­нительных услуг, транспортировки, медицинского страхования, предварительная экономическая и ценовая проработка.

После таких действий **проводится экспериментальная проверка продукта:**

**- презен­тация,**

**- пробные продажи,**

**- оценка предполагаемого спроса и**

**- конку­рентоспособности.**

На этом заканчивается период создания новации.

**Следующим этапом инновационного цикла является комплекс мер, направленных на продвижение туристского продукта и вне­дрение его на рынок, реализацию и коммерциализацию** (прове­дение пропагандистских и рекламных акций, прямой маркетинг, стимулирование сбыта, паблик рилейшнз). **Формируется система управления сбытом, включающая стимулирование персонала.**

Инновационный цикл заканчивается, когда другие субъекты туристского рынка начинают в своей деятельности активно при­менять эту инновацию.

**Основные функции инноваций:**

- они вовлекают в производство новые производительные силы, способствуют повышению производительности труда и эффектив­ности производства, сокращают различного рода затраты;

- повышают уровень жизни каждого человека и общества в це­лом за счет разнообразия и качества производимой продукции и услуг, удовлетворения потребностей населения;

- помогают привести в соответствие структуру производства со структурой изменившихся потребностей, способствуют поддер­жанию равновесия между спросом и предложением, между про­изводством и потреблением;

- являются результатом применения творческих возможностей и знаний конкретной личности, человеческого интеллекта, что, в свою очередь, стимулирует дальнейший рост творческой деятель­ности.

**5 вопрос. Инновационная деятельность в туризме**

В инновационной деятельности туристский бизнес опирается на фундамент накопленных знаний. Приступать к воплощению новых идей и созданию новых направлений туризма следует лишь после познания и изучения форм и методов работы, как прошлого, так и настоящего.

Глубокое понимание сферы деятельности позволяет предвидеть развитие событий и опережать конкурентов. На внедрение инноваций в туризме влияет экономическая ситу­ация в стране, социальное положение населения, национальное законодательство, а также межправительственные и международ­ные соглашения.

Поэтому **мотивы и причины появления иннова­ций в туристской деятельности в каждой стране бывают разными. Однако для любой страны имеется несколько характерных черт:**

- растущие потребности населения в знакомстве с образом жиз­ни в других регионах и приобретении новых знаний;

- насыщение многих классических и традиционных направлений поездок (дестинаций);

- опасность потери квоты рынка во въездном туризме;

- обострение конкуренции, рост предложений стандартизован­ных глобальных продуктов;

-необходимость сдерживать выезд своих граждан в зоны, анало­гичные по условиям регионам своей страны (природа, культура, климат);

- гармоничное объединение привлекательных условий отдыха и путешествий (природных и культурных особенностей, возможно­стей проведения досуга, приобретения специфических товаров и специальных туристских услуг) для полного удовлетворения по­требностей самых требовательных туристов;

- технологическая революция и экспансия услуг в экономике;

- переход от экономики предложения к экономике спроса.

|  |  |
| --- | --- |
| РАЗДЕЛ 2 | **СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** |

**ЛЕКЦИЯ 2**

**Тема: ТИПЫ СТРАТЕГИЙ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**ПЛАН**

**1. Содержание и характеристика различных типов**

**стратегий**

**1.1. Государственная инновационная стратегия**

**1.2. Инновационная стратегия предприятий**

**2. Планирование инноваций и инновационные**

**проекты**

**2.1. Принципы планирования**

**2.2. Содержание инновационного проекта**

**2.3. Виды проектов**

**2.4. Этапы разработки инновационных проектов**

**1 вопрос. Содержание и характеристика различных типов стратегий**

**1.1. Государственная инновационная стратегия**

В условиях перехода к экономике знаний наличие и реализация инновационной стратегии — необходимое условие динамичного развития, как национальной экономики, так и отдельных хозяйст­вующих субъектов.

**Главная функция инновационной стратегии заключается**

**- в оп­ределении основных долговременных направлений научных раз­работок,**

**- во внедрении нововведений,**

**- в обеспечении ресурсами для достижения поставленных целей**. **Государство гармонизирует ин­тересы участников процесса, контролирует и регулирует иннова­ционную деятельность.**

**На выбор стратегии влияют**

**-** достигнутый уровень обществен­ного развития,

- финансовые и материально-технические ресурсы государства. **Отечественные ученые различают три типа иннова­ционной стратегии:**

-«переноса»,

-«заимствования»,

- «наращива­ния».

***Стратегия «переноса»***состоит в том, что для освоения произ­водства новой продукции за рубежом **закупаются лицензии** на новейшие высокоэффективные научные и производственно-тех­нологические достижения.

Это делается с целью экономии време­ни и средств для создания и развития собственного научно-про­изводственного потенциала, который через определенный пери­од времени сможет обеспечить весь инновационный цикл — от фундаментальных исследований и разработок до внедрения ин­новаций (стратегия Японии в послевоенные годы).

***Стратегия «заимствования»***заключается в использовании де­шевой рабочей силы для **освоения выпуска продукции**, произво­дившейся ранее в развитых индустриальных странах. Этим обеспе­чивается стимулирование и развитие собственного производства и научно-технического потенциала (используется в Китае и в ряде стран Юго-Восточной Азии).

***Стратегию «наращивания»***предпочитают страны, где наряду с развитием **собственного научно-технического потенциала используют достижения ученых и конструкторов других стран,** в том числе для разработки новшеств и их внедрения в производство и в со­циальную сферу (США, Англия, Германия, Франция и др.).

**Общим для названных видов стратегий является стимулирова­ние инновационной деятельности с целью достижения прогресса в экономике и перехода к инновационному развитию.**

**Государ­ственная инновационная стратегия** — это объединение усилий науки, производства и образования, создание благоприятных ин­ституциональных условий для новаторов и предпринимателей, чтобы обеспечить конкурентоспособность и переход страны в число лидеров.

**1.2. Инновационная стратегия предприятий**

**Инновационная стратегия хозяйствующего субъекта (**органи­зации, компании, предприятия) **вырабатывается в зависимости от задач, которые ему предстоит решать с учетом позициониро­вания на рынке, диверсификации или специализации деятельно­сти, возможных конкурентных преимуществ, которые может обес­печить его инновационный потенциал.**

**Наибольшее распростра­нение получили следующие стратегии:**

*-* ***наступательная***, цель которой — обеспечить лидирующую позицию на рынке, что требует высоких затрат на нововведения;

*-* ***оборонительная***— держаться вплотную за лидером, заимствуя его новшества и внося в них некоторые изменения (это сокращает затраты на инновационные процессы);

*-* ***имитационная***— следовать за лидерами, повторяя все их дей­ствия и не осуществляя больших затрат на нововведения;

***- зависимая***— самосохранение компании путем выполнения на контрактной основе работ для предприятий-инноваторов;

***-традиционная***— бороться за выживание, используя привычные консервативные технологии при минимуме затрат на нововведения;

*-* ***оппортунистическая*** *—* занятие свободных ниш на рынке, при этом затраты на инновации определяются тактическими сообра­жениями.

Названные инновационные стратегии реализуются каждая в отдельности или в зависимости от обстоятельств, наличия средств одновременно в разных сочетаниях.

**Хозяйствующий субъект может определить собственную инно­вационную стратегию в том случае, если четко представляет по­требности рынка; способен разрабатывать привлекательные пред­ложения и имеет надежную агентскую сеть для поставки этих пред­ложений на рынок**. Стратегия определяет формы инновационной деятельности компании и наиболее эффективные действия для достижения намеченной цели.

**2 вопрос. Планирование инноваций и инновационные проекты**

**2.1. Принципы планирования**

Планирование составляет один из основных элементов систе­мы управления инновационной деятельностью.

**Планирование за­ключается в разработке основных направлений инновационной деятельности в соответствии с намеченной стратегией развития, ресурсными возможностями и имеющимся спросом на рынке**. Это, прежде всего,

- система расчетов,

- определение размера инвестиций,

- подготовка решений, необходимых для достижения намеченных целей.

Пла­нирование базируется на проведении систематических исследова­ний состояния рынка, сборе и анализе многочисленных данных, охватывающих экономические, политические, демографические и другие аспекты.

**Планирование инноваций** входит в сложную структуру комп­лексного планирования, состоящую из различных по уровню, целям и содержанию планов. Его **осуществляют**

**-** **по целям** (страте­гическое или оперативное),

- **предмету** (производство, сбыт, фи­нансы, персонал),

-**уровням** (организация, подразделение, про­грамма),

- **содержанию** (технико-эконо­мическое, продуктовое, календарное),

- **периодам** (краткосроч­ное, среднесрочное, долгосрочное).

**Планирование инноваций имеет следующие функции:**

- **постановка задач** на основе информационного обеспечения о целях, ресурсах, сроках и условиях проведения инновации, в том числе каждому участнику;

- **подготовка рациональных** и экономически обоснованных уп­равленческих решений на основе расчетов и обоснованных прогнозов, учитывающих благоприятные и неблагоприятные тенден­ции и условия;

- **координация деятельности** всех участников процесса различ­ными формами управления и стимулирования;

- **определение базы и периода времени** для предметного контро­ля состояния системы и оценки хода инновационного процесса.

**Конкретную постановку задач и внедрение инноваций по от­дельным направлениям, продуктам и услугам содержат иннова­ционные проекты**.

**2.2. Содержание инновационного проекта**

**Инновационный проект — это порядок определения целей и задач для создания или внедрения отдельного инновационного продукта**.

**Проект включает** **формы** управления инновационной деятельностью, **процесс** ее осуществления и **комплект докумен­тов**, который обосновывает и характеризует эти мероприятия.

Управление инновационной деятельностью представляет со­бой систему взаимосвязанных действий, обусловленных сроками, ресурсами, исполнителями и направленных на достижение конк­ретных целей.

**Инновационный процесс включает**

**-** организационные,

- произ­водственные,

- технологические,

-коммерческие и другие меропри­ятия, приводящие к внедрению и распространению инноваций.

**Комплект документов содержит различного рода техническую, финансовую и расчетную документацию, необходимую для реа­лизации инноваций.**

Таким образом, ***инновационный проект*****можно определить как комплекс взаимосвязанных программ, обеспечивающих эффек­тивное достижение конкретной инновационной цели, согласо­ванных по ресурсам, срокам, исполнителям и документально оформленных**.

Для принятия решения о целесообразности осуществления

инновационных проектов и объемах их финансирования проекты должны пройти процедуру экспертизы.

**Анализ инновационных проектов имеет свои особенности**. Нельзя ограничиваться стан­дартными методиками, **нужно сочетать качественные и количе­ственные методы** со сравнительным анализом факторных моделей. **Поэтому применяются как стандартные подходы корреляционного, финансового и инвестиционного анализов, так и ситуационные**, **вероятностные методы моделирования, результаты прогнозиро­вания научно-исследовательских разработок, оценка жизнеспо­собности проекта**.

**2.3. Виды проектов**

**Инновационные проекты подразделяются на**

**- исследовательские проекты и**

**- венчурные проекты.**

***Исследовательские проекты***связаны с новыми идеями и на­правлены на решение актуальных теоретических и практических задач, имеющих социально-культурное, экономическое и поли­тическое значение. Такие проекты обладают высокой степенью риска и неопределенностью экономического эффекта, поэтому в своем большинстве финансируются за счет грантов из государст­венного бюджета.

***Венчурные проекты***связаны с разработкой и внедрением ново­го продукта или технологии, созданием предприятий и реализа­цией других крупных и дорогостоящих разработок. Такие проекты являются коммерческими и обычно финансируются предприяти­ями и организациями, заинтересованными в получении прибыли.

**Венчурные проекты могут носить**

**- модернизационный,**

**- новатор­ский,**

**- опережающий,**

**- пионерный характер.**

***Модернизационный***проект обеспечивает улучшение услуги или продукта путем расширения гаммы его свойств при сохранении базовой технологии его производства.

***Новаторский***проект создает новый продукт, который существенно отличается от старого за счет добавления качеств, ранее использовавшихся в других типах товаров или продуктов.

***Опережающий***проект предполагает реше­ние проблемы через использование технических решений, ранее нигде не применявшихся.

При осуществлении ***пионерного***проекта используются никогда прежде не существовавшие материалы, конструкции, технологии.

**В зависимости от вида проекта в его реализации могут прини­мать участие не только коммерческие структуры, но и другие орга­низации — финансовые институты, научные, общественные и государственные учреждения.**

**2.4. Этапы разработки инновационных проектов**

**Разработка инновационного проекта включает следующие этапы**:

- форми­рование идеи;

- маркетинговые исследования и разработка параметров конечной цели проекта;

- определение «дерева целей» и «де­рева работ»;

- анализ неопределенности и рисков;

- выбор жизне­способного варианта реализации проекта.

**Отправной точкой является появление новой идеи**. Формиро­вание инновационной идеи и постановка цели проекта проводят­ся параллельно с маркетинговым исследованием.

**На этом этапе анализируется**

- экономическая целесообразность внедрения ново­го продукта,

- степень его коммерческой ценности;

**изучаются воз­можные потребители**,

- экономические и социальные последствия реализации проекта.

**Затем устанавливаются параметры конечной цели инноваци­онного проекта, на основе которых формируются объем и после­довательность действий.**

**Конечная цель структурируется**, т. е. раз­бивается на отдельные элементы.

**В результате создается иерархи­ческая последовательность достижения целей, так называемое «дерево целей».**

По каждому целевому элементу рассчитываются (устанавливаются) ограничивающие параметры, которые долж­ны быть обязательно выдержаны при реализации проекта.

**Пост­роенное «дерево целей» на следующем этапе трансформируется в аналогично структурированную систему заданий и мероприятий, так называемое «дерево работ».**

Если «дерево целей» устанавливает необходимые средства достижения целей проекта, то «**дерево ра­бот» определяет пути и способы получения этих средств.**

**При построении «дерева работ» учитывают**

**-** возможности суще­ствующей организации производства, традиционной техники и технологии;

- использования уже выполненных научно-исследова­тельских и опытно-конструкторских разработок;

- при необходи­мости планируют новые исследования или приобретение лицен­зий, патентов и других новшеств, созданных другими организа­циями.

Так как выполнение инновационных проектов связано с рис­ком и неопределенностью, обязательно **рассматриваются раз­личные варианты реализации проекта.** По каждому из них разра­батываются мероприятия, обеспечивающие достижение в уста­новленные сроки поставленных целевых параметров. **Наиболее оптимальный вариант выбирается после сравнения рассчитанных показателей эффективности всех имеющихся вариантов с учетом вероятности их реализации.**

В период реализации проекта под воздействием внешних и внут­ренних факторов **может возникать необходимость изменения рас­четных плановых параметров проекта. Решение об этом принима­ется на основе осуществляемого контроля за реализацией проекта.**

**Проводимый контроль** (в заранее определенных точках проекта, через равные промежутки времени или после экспертной оценки степени выполнения работ и готовности проекта**)**

**- позволяет срав­нить достигнутые результаты с запланированными,**

**- выявить отклонения,**

**- прогнозировать последствия сложившейся ситуации и**

**- осуществить корректирующие действия.**

**Чтобы принять обоснованное решение, определить объем не­обходимых инвестиций, необходимо экономическое обоснова­ние — бизнес-план.** В бизнес-плане

-описываются основные аспекты буду­щей инновационной программы,

-анализируются все проблемы, с которыми можно столкнуться, а также возможные способы их решения.

**Бизнес-план позволяет оценить и обосновать реализа­цию проекта в условиях конкуренции.**

**Содержание бизнес-плана** зависит от характера проекта — относится ли он к сфере услуг или к производственной сфере, а также от масштаба, однако в любом случае он должен давать полное представление о проекте. **Обычно бизнес-план включает девять разделов**:

1**. Вводная часть**

2.  ***Анализ положения дел в области проводимых работ по проекту***

**3. *Сущность предлагаемой программы***

**4. *Анализ рынка и план маркетинга****.*

**5. *Производственный план.***

**6. *Организационный план.***

**7. *Оценка степени риска.***

**8. *Финансовый план***

**9. *Приложения.***

1. ***Вводная часть****.*

Она должна быть краткой и емкой. Пишется после составления плана. Кроме названия, адреса компании, ееорганизационно-правовой формы, состава участников даются ха­рактеристика проекта, его основные цели, указываются стоимость и потребности в финансировании.

***2. Анализ положения дел в области проводимых работ по проекту****.*

В этом разделе дается анализ текущего состояния, тенденций и прогноза развития сферы применения инноваций (туризм, сред­ства размещения). Перечисляются сильные и слабые стороны по­следних новшеств и возможных конкурентов, а также вероятные категории потребителей, на которых рассчитан проект.

**3. *Сущность предлагаемой программы.***

Необходимо дать четкое определение и описание нового или усовершенствованного про­дукта (услуга, технология, направление поездок), который будет предложен на рынке, его уникальность или отличительные черты. Следует указать некоторые аспекты необходимых изменений для производства и предоставления этих услуг и возможности их со­вершенствования.

**4. *Анализ рынка и план маркетинга****.*

В этой части бизнес-плана следует определить рынок или его сегмент, где можно организо­вать успешную реализацию предлагаемого продукта, и предпола­гаемую структуру возможных потребителей услуги. Необходимо оценить конкурентоспособность нового продукта по качеству, цене, каналам реализации и другим показателям, возможностям конкурентов. Указываются также конкретные детали маркетинго­вой стратегии: способы продвижения продукта, рекламы, поли­тика цен и др.

**5. *Производственный план.***

Указываются производственные про­цессы, применяемые информационные технологии, необходимое дополнительное оборудование для оснащения рабочих мест, ко­личество новых сотрудников, новых точек продаж и другие воп­росы, связанные с производством и реализацией продукта.

**6. *Организационный план.***

Указывается форма собственности ком­пании, приводится ее структура, схема организации продаж про­дукта, количество и квалификация персонала (необходимость его обучения, привлечения консультантов со стороны). Если потре­буется перестройка структуры управления организацией, следует дать обоснование изменений.

**7. *Оценка степени риска.***

Объективно излагаются основные ха­рактеристики рисков, связанные с реализацией проекта, нали­чие реальных и возможных потенциальных угроз, представляю­щих опасность для компании, возможности преодоления риско­вых ситуаций.

**8. *Финансовый план***

***.***Важнейшая составная часть бизнес-плана, он включает: планируемые объемы продаж, доходы и издержки, прогноз денежных поступлений и прибыли в ближайшие два-три года, баланс расходов и доходов на первый год, другие показа­тели.

**9. *Приложения***

Включают документы, упоминающиеся в биз­нес-плане или раскрывающие содержание инновационной про­граммы.

**Эффективность инновационного проекта обычно оценивается исходя из финансовых, социальных и других выгод, которые по­лучают его участники**.

**Различают**

**-** коммерческую,

- бюджетную и

- народнохозяйственную эффективность.

***Коммерческая эффектив­ность***отражает финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

***бюджетная***— финансовые по­следствия осуществления проекта для федерального, региональ­ного и местного бюджетов;

***народнохозяйственная***учитывает за­траты и результаты, связанные с реализацией проекта, для отрас­ли или национальной экономики в целом.

**ЛЕКЦИЯ 3**

**Тема: ИНВЕСТИЦИИ В ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССАХ**

ПЛАН

**1. Роль и характер инвестиций в инновационных**

**процессах**

**2. Риски в инновационной деятельности**

**1 вопрос. Роль и характер инвестиций в инновационных** **процессах**

**Инновационный процесс невозможен без инвестиционной деятельности, которая включает:**

- маркетинговые исследования;

- вложение средств с целью сохранения и увеличения капитала;

- проектирование, строительство, пуск или приобретение готового объекта (при финансовых инвестициях отсутствует);

- получение прибыли.

**Целью инвестиций является получение прибыли от вложенных средств, а целью инноваций — улучшение объекта инвестирования.**

В качестве **основных источников инвестиций** в инновации вы­ступают:

- собственные средства предприятий, организаций и объедине­ний;

- ассигнования из бюджетов всех уровней и из внебюджетных фондов;

- заемные средства организаций, учреждений и частных лиц на финансовом рынке;

- иностранные инвестиции.

**Основными источниками собственных средств** являются

- амор­тизационные отчисления,

- прибыль,

- аккумулированный капитал.

***Амортизационные отчисления.***Они занимают ведущее место в структуре собственных средств предприятия, прослеживается тен­денция роста их доли, особенно в условиях ускоренной амортизации.

***Прибыль.***Обычно большая часть прибыли, остающейся в рас­поряжении предприятия, уходит на потребление и только 35 — 45 % идет на накопления.

***Аккумулированный капитал.***Акционерные предприятия имеют большие потенциальные возможности привлекать инвестицион­ные ресурсы путем дополнительной эмиссии акций.

Решение крупномасштабных научно-технических проблем обес­печивается путем финансирования целевых, комплексных про­грамм, формирования фондов из средств бюджетов всех уровней. Для финансирования инноваций часто привлекаются заемные средства, источниками которых являются банковские и коммер­ческие кредиты, лизинг.

**В современных условиях интенсивного научно-технического развития освоение нововведений практически невозможно без инвестиций.** Это понимают как частные предприниматели и круп­ные промышленные компании, так и руководители государств, поэтому для содействия внедрению в производство новейших до­стижений науки используются экономические механизмы, позво­ляющие свести к минимуму финансовые риски инвесторов. **Од­ним из них является рисковое финансирование нововведений — венчурные инвестиции.**

Венчурный бизнес не только изменил структуру производствен­ных сил общества, но заметно повлиял на сложившиеся произ­водственные отношения.

**Венчурное финансирование отличается принципиально от бюд­жетного финансирования и банковского кредитования тем, что капитал инвестируется под перспективную идею без гарантирован­ного обеспечения имеющимся имуществом, сбережениями или прочими активами предпринимателя**. Залогом служит приобретение прав на все новации как запатентованные, так и беспатентные (ноу-хау) и, в случае успеха, участие в прибыли венчурных ком­паний.

**Еще одно отличие** состоит в том, что **инвесторы** наряду с пред­принимателем **активно участвуют в управлении финансируемыми проектами на всех этапах их осуществления.** Венчурные инвести­ции чреваты высокой степенью риска, но в то же время, в случае успеха, обеспечивают высокие сверхприбыли. **Поэтому инвесторы**

**-** берут на себя проведение экспертизы бизнес-плана,

- заботятся о привлечении других инвесторов,

- о размещении акций,

- помогают формировать команду высших менеджеров фирмы.

Но даже этих усилий часто бывает недостаточно для успешной реализации ин­новационных проектов, немалая часть которых по разным причи­нам завершается неудачно.

**Основной организационной формой рискового финансирова­ния является создание венчурных** **фондов**.

Такие фонды обычно имеют статус финансового товарищества (партнерства) с огра­ниченной ответственностью. Их участники получают прибыль и несут убытки пропорционально вложенным средствам. Венчурные фонды готовы вкладывать средства в новые наукоемкие разработ­ки даже при высокой степени их неопределенности, поскольку в случае успешного развития событий за короткий срок можно при­умножить вложенный капитал. Венчурное финансирование при­ходит на помощь предпринимателю в случаях, сопряженных с высокой степенью риска и неопределенности, когда отказывают­ся работать традиционные механизмы кредитования. Солидные размеры вознаграждения — это премия за риск и одновременно за высокие профессиональные навыки инвесторов, сумевших рас­познать и вовремя поддержать перспективные проекты.

**Основная функция это­го механизма заключается в предоставлении финансовых ресур­сов на осуществление предпринимательских проектов на началь­ных, самых рискованных и трудно прогнозируемых стадиях.**

Структура венчурного капитала в разных странах сильно отли­чается, что является следствием особенностей законодательного регулирования и сложившимися нормами в финансовой сфере. Стабильное место среди источников венчурного капитала зани­мают промышленные и торговые корпорации, страховые компании, пенсионные и другие фонды.

**Венчурный капитал привлекает высокая норма прибыли при успешном внедрении научно-исследовательских и опытно-конст­рукторских разработок**.

Но так бывает не всегда. В случае наступле­ния экономического кризиса возможны вложения венчурного ка­питала в менее рискованные сферы деятельности (строительство, производство товаров широкого потребления, здравоохранение и др.).

**2 вопрос. Риски в инновационной деятельности**

Как уже отмечалось, инновационная деятельность неизбежно связана с риском. Его обобщающим показателем выступает **фи­нансовый риск** предпринимателя и инвесторов, который харак­теризует возможные потери в случае неудачного, независимо от причины, завершения финансируемого проекта. Риск в иннова­ционной деятельности увеличивается с локализацией инноваци­онного проекта. Если таких проектов много и они рассредоточены по разным направлениям, то риск минимизируется.

**Главный риск — это неопределенность, связанная с приняти­ем решений, реализация которых происходит только с течением времени.** Поэтому при разработке инновационных проектов учи­тывается вероятностный характер ожидаемого результата.

**Основные риски**, связанные с инновационными проектами, **можно подразделить на следующие виды:**

- **экономический**, связанный с финансированием и калькуля­цией проекта, принятием и реализацией экономических решений;

- **оригинальности**, обусловленный возможностью невостребован­ности предлагаемых технологий и продуктов производством и рынком;

- **технологической неадекватности,** возникающий из-за принци­пиальной разницы между технологией как продуктом интеллекту­альной деятельности и технологией как объектом инвестирования;

- **финансового несоответствия**, когда выделяемые средства на реа­лизацию инновационного проекта не соответствуют его содержа­нию;

-**неуправляемости проектом,** возникающий из-за недостаточ­ной проработанности проекта, непрофессионализма управленче­ской команды;

- **юридический,** связанный с соблюдением нормативных актов о защите интеллектуальной собственности, обязательств при испол­нении договоров, определением прав на разработки.

**Появляются и риски, связанные с продвижением нового вида продукции или услуг на рынок, конкуренцией идей и разрабо­ток, и другие, плохо прогнозируемые.**

**Для сферы туризма наиболее характерными являются риск не­востребованности инновационного продукта на рынке** —

- вероят­ность потерь из-за отказа потребителя от предлагаемого продукта, отсутствия гарантированной рыночной ниши для реализации про­дукта; коммерческий риск, связанный с опасностью опережения конкурентами;

- риски, вызванные стихийными бедствиями и раз­личными конфликтами, изменением экономической и полити­ческой ситуации.

Причем эти риски могут накладываться друг на друга.

**Чтобы сократить негативное воздействие рисков на реализа­цию инновационных проектов, следует ими управлять**:

- своевре­менно оценивать и обнаруживать;

- принимать меры воздействия и контроля.

**Возможны следующие варианты действий:**

**-уклонение** - инве­стор и исполнитель инновационного проекта готовы нести боль­шие издержки на проведение различных страхующих мероприя­тий;

- **сознательный риск** - готовность нести ответственность за его последствия; - **безразличие** - стремление к оптимизации за­трат на смягчение последствий;

-взвешенное применение различ­ных инструментов и методов страхования от последствий.

|  |  |
| --- | --- |
| **РАЗДЕЛ 3** | **УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В КОМПАНИИ** |

**ЛЕКЦИЯ 4**

**Тема: ОРГАНИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**ПЛАН**

**1. Организация инновационной деятельности**

**1.1. Цели инновационной деятельности**

**1.2. Динамическое моделирование бизнеса**

**1.3. Управление инновациями**

**1.4. Управление знаниями**

**2. Создание нововведений и их внедрение**

**1 вопрос. Организация инновационной деятельности**

**1.1. Цели инновационной деятельности**

Развитие любой хозяйственной системы включает инноваци­онные составляющие, преобразующие производственную сферу**. К их числу относят технику нового типа, передовые технологии,** соответствующие им организацию труда и производства, изменяю-

щуюся мотивацию и предпринимательство.

**Инновационный тип развития хозяйствующих субъектов характеризуется:**

- новаторскими стратегическими и тактическими целями;

- использованием новейшей техники и передовых технологий на основе новой организации и мотивации труда;

- ресурсными и организационно-управленческими возможнос­тями.

Инновации — это магистральный путь, обеспечивающий по­стоянный рост и процветание компании.

**Маркетинг — это уникальная функция бизнеса**. Предприятие может существовать только в такой экономической среде, в кото­рой перемены естественны и желанны.

**Второй функцией является инновация.** Инновацией может быть поиск и внедрение новых применений для привычных продуктов, методов обеспечения сбыта или управления, нововведение в подготовке менеджеров, предо­ставление более качественных и дешевых товаров и услуг.

**Инновации касаются всех форм предпринимательской деятель­ности. Это одинаково важно как для промышленных предприя­тий, так и для банка, страховой компании или туристской фир­мы и других организаций.**

**Определение целей.** При определении целей инноваций самое сложное состоит в **прогнозировании последствий и значимости различных новшеств.** Без сомнения желательно достичь техноло­гического лидерства, однако всегда сложно определить, что важ­нее: сотня незначительных, но применимых немедленно усовершенствований продукта или одна фундаментальная разработка, которая через несколько лет в корне изменит природу бизнеса. Предприниматели ответят на этот вопрос по-разному. Предприя­тие в условиях жесткой конкуренции на рынке за потребителя должно одновременно работать над товарами (услугами) уже су­ществующими и перспективными.

В организационной схеме предприятия инновация не может считаться отдельной от маркетинга функцией. Инновационный процесс распространяется на весь бизнес, на все его функции и виды деятельности, включая и сам маркетинг. **Чтобы определить инновационные цели, во-первых,** необходимо прогнозировать потребности рынка, **во-вторых,** учитывать обстоятельства, воз­никающие или могущие возникнуть в связи с технологическим прогрессом во всех сферах бизнеса.

**Типичными инновационными целями компании могут быть**:

- новые продукты и услуги;

- усовершенствование продукта и произ­водственного процесса;

-внедрение новшеств во всех видах орга­низационной и управленческой деятельности.

**Инновации, внедряемые в компании, можно классифициро­вать как**

- организационные, предполагающие развитие компании;

- технические, вызванные внедрением передовых технологий;

- про­дуктовые, связанные с ассортиментом и качеством продукта;

- уп­равленческие, требующие совершенствования методов управле­ния компанией; маркетинговые;

- социальные, связанные с полез­ностью для потребителя и сотрудников компании;

- экономические и финансовые, направленные на улучшение устойчивости компа­нии.

**Для того чтобы определять цели компании, необходимо разра­ботать инновационную политику. К ее основным принципам можно отнести:**

1. обеспечение увеличения спроса на продукты и услуги посто­янных и потенциальных клиентов через освоение принципиально новых видов или улучшенных товаров и услуг, а также расшире­ние сферы сбыта;

2. непрерывное развитие инновационного потенциала предприя­тия (постоянное обучение и самоисследование) и создание усло­вий, необходимых для реализации новшеств;

3. комплексный подход, когда технические, экономические, со­циальные инновации тесно взаимосвязаны между собой и взаим­но продвигают друг друга;

4. мобилизация персонала;

5. экономическое стимулирование работников;

6. учет рисков (чем выше риск, тем выше потенциальный эконо­мический эффект от реализации инновации).

**Нововведение должно быть ориентировано на более полное удовлетворение потребностей клиентов компании в условиях по­стоянно меняющейся рыночной конъюнктуры. Каждый произво­димый продукт следует рассматривать как объект постоянных из­менений.** Однако решение о внедрении инновации не всегда оз­начает ликвидацию старого продукта. **Инновацию порождает и стремление продлить жизненный цикл продукта, совершенствуя его характеристики**. Такая инновация сводится к модификации или внедрению новой функции уже существующего продукта.

**При разработке нового или улучшении существующего продукта (ус­луги) главными составляющими элементами являются**

**-** его пре­имущества по сравнению с аналогичными продуктами и возмож­ными продуктами-заменителями;

- целевой сегмент рынка;

-разви­тие и возможные изменения систем сбыта;

- общие затраты на раз­работку, производство и сбыт.

**Эти элементы позволяют оценить коммерческие перспективы разрабатываемых продуктов с разных точек зрения**:

- **рыночной** (по­требности в новом продукте, уровень конкуренции, степень ста­бильности рынка и глубина его сегментации);

- **товарной** (техни­ческие характеристики нового продукта, цена, дизайн, оформле­ние);

- **сбытовой** (состояние и возможности существующих систем сбыта, открытие новых каналов продвижения, реклама, совмес­тимость нового продукта с ассортиментом уже производимого);

- **производственной** (состояние производственного оборудования, профессионализм и уровень квалификации работников предпри­ятия, ресурсы и материальное обеспечение).

**Развитие инновационного потенциала.** Предпринимательство неразрывно связано с управлением инновациями и рисками**. Ос­новные функции менеджмента (**планирование, организация, опе­ративное управление, использование персонала, экономический контроль**) должны быть ориентированы на стратегию развития, постоянные изменения внутри предпринимательских структур, на адаптацию к окружающей среде.** В этом случае можно обеспечить получение устойчивого оптимального размера предприниматель­ского дохода.

**Успех инновационного менеджмента предполагает соблюдение определенных принципов**.

На начальной стадии предпочтительно вкладывать средства в небольшие сконцентрированные проекты, для выполнения которых создаются независимые специальные подразделения. Они обеспечивают формирование и развитие по­стоянной инновационной ориентации работников предприятия, проводят исследования конкурирующих товаров и отраслевых тен­денций их развития, регулярно информируют руководство пред­приятия о перспективах появления новых товаров и услуг на рын­ке, оценивают коммерческие перспективы разрабатываемого но­вого продукта в условиях конкурентной среды.

**Успешность инновации во многом зависит от времени выхода на рынок с новым товаром.** Совсем небольшое запоздание по срав­нению с соперником или отсутствие рыночной ниши могут при­вести к тому, что ситуация для компании осложнится.

Стремясь к непрерывному совершенствованию, компания осу­ществляет периодические инновации, которые могут давать яв­ные конкурентные преимущества, несмотря на то, что они часто сопряжены с большими издержками и значительным риском. Ис­следование рынка здесь особо не поможет. Периодические или прерывистые инновации не всегда способствуют оптимизации производственного процесса, так как они касаются его отдельных стадий. Более того, они могут негативно сказаться на практиче­ских результатах работы не только в кратковременной, но и в долгосрочной перспективе.

**1.2. Динамическое моделирование бизнеса**

Новые технологии, размывание границ между отраслями, гло­бализация рынков и усиление конкуренции в значительной сте­пени влияют на среду, в которой действует бизнес. Эти факторы привели к появлению ***динамического******моделирования бизнеса***. Его сущность в интегриро­вании знаний разных экспертов, что позволяет углубить

пони­мание динамики событий, происходящих на инновационной арене.

***Инновационная арена***— пространство, которое описывается четырьмя параметрами инноваций, а именно: технологиями, при­ложениями, рынками или потребительскими группами и орга­низационной (внутренней и внешней) структурой. Иными слова­ми, динамическое моделирование бизнеса облегчает формирова­ние общей модели инновационного процесса.

**Первый этап динамического моделирования.** Он включает ана­лиз существующего и возможного **в** будущем позиционирования компании на рынке; анализ заинтересованных лиц (сил), препят­ствующих или способствующих переходу компании к позиции, которую предполагается занимать в будущем; анализ бизнес-про­цессов.

***Анализ позиционирования компании***предполагает определение ее возможностей (состояние активов и др.) на рынке в зависимости от динамики внешней среды**. Анализ проводится по двум направ­лениям: ресурсов и внешних позиций компании**. Особенно важна конкурентная позиция. Для ее определения часто используется модель пяти рыночных факторов Майкла Портера. Со­гласно этой модели рыночная позиция компании определяется относительно ее конкурентов, поставщиков, потребителей, но­вых участников рынка и продукта-заменителя.

Эти факторы зависят от ряда других взаимозависимых пара­метров (число покупателей, поставщиков и продуктов-замените­лей), которые, в свою очередь, зависят от сегмента рынка, уни­кальности продукции и др.

***Анализируемыми ресурсами***компании являются

- **знания,**

**- репута­ция,**

**- капитальные (недвижимость),**

**- финансовые,**

**- управленческие активы.**

В настоящее время наиболее важным фактором производ­ства становится ***знание,***если оно используется с выгодой. Знание (особенно высоких технологий) часто рассматривается как спе­цифический компонент ресурсов предприятия, который при обыч­ных условиях не может быть передан иной структуре.

**Основными организационными активами являются структура, система, культура, гибкость**.

**Структура** компании изменяется по­стоянно под влиянием внешней среды управленческом и организационном поведении.

Динамичная сре­да требует, чтобы максимально использовался эффект сфер при­менения. Их расширение становится инновационным инструмен­том, обеспечивающим конкурентное преимущество.

Часто успех или неудачу при разработке новых видов бизнеса определяют ценности и нормы, действующие в компании, кото­рые влияют на восприятие и использование возможностей. Для разработки новых видов бизнеса важна **предпринимательская куль­тура**. Иногда приходится заменить персонал, **систему управления и структуру**. Чтобы компания могла воспользоваться полученны­ми знаниями с выгодой для того или иного продукта, процесса или услуги, **необходима гибкость**.

При оценке предпринимателями, готовыми идти на повышен­ный риск, новых видов бизнеса часто основным параметром яв­ляется качество менеджмента. Именно качество управления, луч­шим индикатором оценки которого является предыдущий опыт, определяет, будут ли предоставлены финансовые ресурсы для обес­печения инновационного процесса.

**Важным активом компании являются ее репутация, известность и авторитетность бренда.** Когда компании оценивают свои инно­вационные возможности, они должны принимать во внимание и анализировать все факторы, влияющие на результат.

***Анализ заинтересованных лиц****.* Действующие субъекты (лица и группы лиц, организации), на которых влияет или может повлиять инновация, являются заинтересованными лицами. Они имеют оп­ределенный интерес к результатам процессов, происходящих в ходе разработки новых форм бизнеса. **Это потребители, поставщики, конкуренты, партнеры, институциональные лица, акционеры.**

**Их подразделяют на внутренних и внешних заинтересованных лиц.**

**Вовлечение как внешних, так и внутренних** **заинтересованных лиц в процесс развития новых видов бизнеса в значительной сте­пени повышает вероятность конечного успеха.** Однако и здесь есть разумные пределы. Вовлечение большого числа заинтересованных лиц приводит к значительному усложнению процесса, которым необходимо управлять. Поэтому **должен быть определен оптималь­ный баланс между степенью вовлечения заинтересованных лиц и сложностью инновационного процесса.**

В этом процессе заинтересованные лица могут играть **как сти­мулирующие, так и тормозящие роли.** Препятствовать переменам могут правительство, заинтересованные объединения (потреби­тельские организации, профсоюзы, экологи и др.), средства мас­совой информации. Замедлять скорость перемен могут и конку­ренты. Тормозящую роль играют инерционные силы в самой ком­пании — ретрограды, консерваторы, придерживающиеся прежних ценностей и норм, знаний, навыков и умений. Плохо поддаются изменениям сами системы управления.

***Внешние заинтересованные лица.***

**К ним относятся потребители, поставщики, конкуренты, институциональные заинтересованные лица.**

***Потребители****.* При разработке нового продукта или услуги не­обходимо детально исследовать состав потребителей. Если физи­ческие качества продукта протестировать достаточно легко, то оценить его эмоциональную ценность значительно труднее. Здесь свою роль играют как традиции, так и мода.

***Поставщики.***Их роли в инновационном процессе меняются в зависимости от отрасли экономики. Поставщики обеспечивают компании финансовыми ресурсами, поступающими от акционе­ров, банков, правительства (субсидии, гранты и т.п.).

***Конкуренты.***Они могут быть заинтересованы в разработке но­вых видов бизнеса в целом, но и могут помешать соперникам до­стигнуть успеха в ходе инноваций. В ситуациях роста рынка более выгодным являются совместные инновации, поскольку развитие рынка для одной компании может оказаться невозможным. Во многих случаях выгодно партнерство с конкурентами, особенно если рынок подвергается атаке продуктов-заменителей.

Для партнеров компания должна быть предсказуемой и вызы­вать доверие, тогда они проявят готовность вкладывать средства и знания, чтобы окупить общие затраты.

***Институциональные заинтересованные лица****.* Ими являются орга­ны власти и контролирующие органы инфраструктуры, особенно в регулируемых отраслях. Чем более строгими становятся экологи­ческие нормы в ряде отраслей (химическая, сталелитейная и ав­томобильная), тем в большей степени они стимулируют иннова­ции.

***Внутренние заинтересованные лица*** *—* это владельцы, акционе­ры, сотрудники компании.

***Акционеры.***Они влияют на ее акционерную стоимость. Акцио­нерная стоимость обеспечивается двумя способами: через диви­денды и через увеличение цены акций.

**Стоимость компании определяют четыре составляющие**:

- поток денежных средств,

- остаточная стоимость,

- учетная ставка,

- долги.

**Факторами стоимости для потоков денежных средств являются**

**-** рост объема продаж,

- использование маржи прибыли,

- доля нало­гов.

Остаточная стоимость действует как фактор в отношении как оборотного, так и основного капитала, а учетная ставка зависит от стоимости капитала. Долги зависят от финансово-инвестици­онной политики компании.

***Сотрудники компании.***Каждая инновация влияет на внутренние процессы и требует адаптации сотрудников и самой организации.

Рассматривая влияние заинтересованных лиц на инновацион­ные процессы, следует принимать во внимание и интересы обще­ства. Общество не является заинтересованным лицом в том же смысле, как конкретные люди и организации — сотрудники ком­пании, акционеры, потребители и конкуренты. Но для того что­бы компания в течение длительного времени процветала, она долж­на содействовать благу общества, частью которого является. Учет интересов общества всегда окупается.

***Анализ бизнес-процесса.***

**Бизнес-процесс** — это совокупность направлений организационной деятельности, в которой конкрет­ные исходные составляющие трансформируются в продукт с за­ранее установленными показателями, привлекающими потреби­теля и удовлетворяющими его спрос.

Второй этап динамического моделирования. Это анализ нели­нейных механизмов, которые определяют общее поведение биз­нес-системы и влияют на непредсказуемую динамику инноваци­онного процесса.

**Различают шесть основных классов нелинейных механизмов**:

- «петли взаимного усиления»;

- «петли ограничений»;

- «механизмы запирания»;

- временные задержки;

- механизмы отбора;

- механизмы создания инноваций и внесения в них корректив.

*«****Петли взаимного усиления»***появляются в том случае, когда два элемента системы влияют друг на друга. Усиление (ослабление) признаков одного элемента соответственно влияет на усиление (ослабление) другого. «**Петли взаимного усиления»** приводят к тому, что небольшие события способствуют значительным резуль­татам. Благоприятные «петли взаимного усиления» обычно при­носят пользу компании. Они возникают в ходе разработки про­дуктов и новых технологий, способствуют их совместной эволю­ции. Одним из характерных тому примеров является совместная эволюция видов туризма и способов перевозок и средств размещения.

Имеется много неблагоприятных «петель взаимного усиления», опасных или отрицательно сказывающихся на работе компаний. Иногда репутация компании или продукта может пострадать из-за какого-то незначительного события, поскольку оно было рас­тиражировано средствами массовой информации. Неблагоприят­ные «петли» возникают, когда в погоне за скоростью разработок компании предлагают на рынке продукты или услуги, обладаю­щие большим количеством недостатков.

***«Петли ограничений».***

Известно, что каждому процессу роста рано или поздно приходит конец, тогда и появляются «петли ог­раничений». По своему характеру эти ограничения могут быть физическими (касаются особенностей, свойств продукта, техно­логии), экономическими, социальными, правовыми или каки­ми-то другими.

Инновация часто связана с устранением физических или эко­номических ограничений. В результате модернизации продукта потенциальный размер рынка может переместиться на более вы­сокий уровень, конечная величина которого зависит от эластич­ности рынка. Сдвиг ограничения вызывает целую цепь событий, конечным результатом которой становится изменение рынка, рыночных долей и стоимости компании.

Помимо технических и экономических пределов существуют юридические (в области экологии, безопасности, здравоохране­ния) ограничения и социальные допущения. Правовые нормы накладывают ограничения, которые нельзя снять за счет разрабо­ток в самой компании. Социальные или психологические пробле­мы могут препятствовать инновациям. Из-за этого может изме­ниться цель, поставленная компанией, она вынуждена менять вид деятельности, в результате чего могут возникнуть совершенно новые инновационные направления.

***«Механизмы запирания****»* связаны с технологиями, инвестиция­ми, организационной структурой, подготовкой персонала и дру­гими факторами. Изменения в роли какого-то фактора приводят к опосредованному влиянию всех других. Это может увеличить рас­ходы и перекрыть будущие выгоды. «Механизмы запирания» мо­гут породить потребительскую лояльность или нейтрализовать атаки конкурентов на потребителей, в которых заинтересована компания. Чтобы потребитель не предпочел продукцию другой компании, могут быть использованы различные механизмы: накопление по­ощрительных баллов (бонусы для часто летающих пассажиров, клиентов гостиниц и др.), особые программы для компьютера, видео. «Механизмы запирания» снижают гибкость и инновационность компании.

***Временные задержки.***Они связаны с колебаниями спроса. На­пример, из-за высоких цен на свиное мясо все крупные произво­дители увеличивают число выращиваемого поголовья. В результате через некоторый промежуток времени предложение свинины на­чинает превышать спрос и цены на нее снижаются — рынок не может расшириться, производители терпят убытки. На следующий год происходит обратное явление — производители уменьшили количество свиней, спрос на мясо превышает предложение — цены растут. Ситуация повторяется и принимает циклический характер.

Существуют и другие случаи временных задержек. Так, реше­ние о найме новых сотрудников и временная задержка, вызван­ная их подготовкой, могут привести к такому же циклическому поведению системы. Компании, учитывающие цикличность вре­менных задержек, могут получать прибыль, если сумеют сокра­тить их продолжительность по сравнению с конкурентами.

***Механизмы отбора****.* Они действуют, когда потребители прини­мают решения о покупке определенных товаров или услуг, основываясь на своих предпочтениях и восприятиях характеристик продуктов. Механизмами отбора являются различные формы тес­тирования и промежуточных отчетов. В них отражаются критерии, которыми пользуются потребители, акционеры и другие заинте­ресованные лица, выбирая факторы, обеспечивающие компании получение прибыли. Важным механизмом отбора являются право­вые нормы, особенно в регулируемых отраслях.

Различные конфигурации процессов могут привести к появле­нию разных нелинейных механизмов. **Существует два важных ас­пекта динамических систем: эволюция и самоорганизация.** Эво­люция — это процесс, происходящий под влиянием действия трех основных механизмов: отбора, «запирания», создания инноваци­онных систем и внесения в них корректив. С точки зрения самоор­ганизации важную роль играют такие нелинейные механизмы, как «**петли взаимного усиления», «петли ограничений», «механизмы запирания»** и временные задержки. Зная и понимания их сущ­ность, можно обеспечить преимущества для своей компании и добиваться успехов.

**1.3. Управление инновациями**

Творческий элемент в управлении должен сочетаться с изме­нением взаимоотношений и форм взаимодействия подразделений компании и отдельных сотрудников. Каждый заказ смежного под­разделения внутри компании должен восприниматься как запрос клиента, а каждая рекламация соседнего подразделения — как претензия покупателя.

Важное значение имеет ***отношение к потребителям****.*

**Сотрудни­кам компании всегда следует помнить правило: относитесь к кли­ентам так, как бы вы хотели, чтобы они относились к вам.** Нужно знать потребности потребителя и оправдывать его ожидания удов­летворением этих потребностей, в том числе и эмоциональных. Потребителю важны как физические качества продукта, так и репутация компании.

Будущее маркетинга состоит в том, чтобы владеть обширной базой данных о потребителях, что позволит правильно формули­ровать индивидуальные предложения. Сотрудники фирм часто де­лят клиентов на тех, кто им нравится, кого они лишь терпят и кто вызывает у них отвращение. **Более разумной будет прагматическая классификация.** **Первую**, наиболее привлекательную группу со­ставляют прибыльные клиенты, им уделяют максимальное вни­мание. **Вторая группа** состоит из перспективных клиентов, внима­ние к которым и работа с которыми должны носить долговремен­ный характер. **Третья группа** — это капризные клиенты, с ними следует быть предупредительными. Существует и **четвертая груп­па** — так называемые ненадежные клиенты. Работа с ними либо не приносит прибыли, либо эта прибыль незначительна и не ком­пенсирует вреда, обусловленного их присутствием.

**Внедряя новый продукт или услугу, следует учитывать отно­шение клиентов к инновациям**

**Привлечение сотрудников к участию в инновационных процес­сах.** Политика компании по управлению персоналом должна быть подчинена развитию у сотрудников способности по-новому взгля­нуть на традиционное и общепринятое, замечать отклонения от привычной нормы, идти на осмысленный риск ради завоевания новых позиций и целей в избранной сфере деятельности, выде­лять из массы случайных и хаотичных явлений полезные и перс­пективные.

Любая инновация требует приложения значительных усилий, материальных и интеллектуальных ресурсов. Стремление реализо­вать инновацию в неподготовленной среде может привести к убыт­кам. Для развития компании должны быть мобилизованы все твор­ческие возможности коллектива. Это можно сделать только в том случае, если использовать знания, интеллект и опыт всех сотрудников.

В этом и состоит задача менеджмента. Не должно быть раз­деления сотрудников на «генераторов идей» и простых исполни­телей. Новшества должны немедленно становиться достоянием каждого работника.

Однако важно мобилизовать не только внутренние резервы, но и привлечь внешние силы, включить в инновационный процесс потребителей, поставщиков, а при необходимости и конкурен­тов, если для развития нового бизнеса не хватает ресурсов. При этом необходимо, чтобы сотрудники документировали свой опыт, распространяли его среди своих коллег. Вовлеченность всех со­трудников является важным условием для успеха инноваций.

**Су­ществуют три основные причины негативного отношения к изме­нениям:рациональная, личная, эмоциональная.**

***Рациональная***— это непонимание деталей плана, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в их планируемую эффективность, ожидание негативных последствий.

***Личная***связана со страхом потери работы, беспокойством по поводу будущего, обидой из-за высказываемой в ходе перемен критики.

***Эмоциональная***вызывается склонностью к активному или пас­сивному сопротивлению любым переменам, апатией к инициати­вам, недоверием к мотивам, вызвавшим перемены.

Зачастую переменам противятся те люди, которым предстоит осуществить большую часть преобразований, причем и тем изме­нениям, которые явно отвечают их собственным интересам.

**Мож­но выделить пять причин сопротивления нововведениям.**

1. **Опасения,** что изменения окажут негативное воздействие на человека или группу, работников: увеличится объем работы, а возможности вознаграждения снизятся, изменятся условия лич­ных соглашений, регулирующих отношения работников с компа­нией.

2. **Необходимость** ломать привычки: изменения предполагают отказ работников от сложившейся практики и стереотипов пове­дения. Особенно характерна эта причина для руководящего пер­сонала.

3. **Недостаточность информации:** компания не сообщает вразу­мительно, почему и как предстоит изменить стиль работы, не­внятно формулирует перспективы.

4. **Неспособность инициаторов** изменений заручиться поддерж­кой коллектива (ключевых должностных лиц, квалифицирован­ного персонала), интегрировать его потенциал в свою деятель­ность.

5. **Мятеж сотрудников:** люди противятся изменениям, внутренне не воспринимая их. Они сопротивляются не столько внедрению новшеств, сколько их скрытым последствиям, тому, что им са­мим придется меняться.

**Создание команды.**

Для обеспечения успеха инновационного проекта необходимо сформировать команду. **Это процесс состоит из нескольких фаз:**

- собственно формирования;

- определения об­щих целей, норм и ценностей;

- преодоления первичных разногла­сий;

- выхода на нормальный режим работы;

- функционирования.

Результат процесса можно определить как появление определен­ных взаимозависимостей между членами команды. Эффективность ее работы достигается хорошо сбалансированным распределени­ем ролей. При иерархической структуре построения команды один ее член доминирует над другим и т.д., при хаотической структуре все члены действуют независимо друг от друга. Использование знаний во многом зависит от того, насколько хорошо **и** слаженно действует команда.

**1.4. Управление знаниями**

Внедрение инноваций тесно связано с процессом получения и использования знаний, генерирования идей. В процесс входит информация о реализации продукта, выделяемых ресурсах, при­нимаемых решениях, возникающих идеях и гипотезах, а также моделях и схемах, заимствованных со стороны. Новое знание мо­жет быть получено только тогда, когда имеется основа в виде пре­дыдущего.В схеме управления компаниями появилось и начинает развиваться специфическое направление — ***управление знаниями.***

**Управление знаниями включает**:

- мониторинг общих знаний,

- систему их получения,

- сохранение в надлежащем виде и

- эффективное и производитель­ное использование.

**Серьезной проблемой является**

**-** классифика­ция,

- инвентаризация,

- кодификация,

- хранение информации,

- избирательный порядок доступа к ней.

***Генерирование идей.***Этот процесс отличается от использования знаний. Большинство людей не способны заниматься и тем и дру­гим в равной степени хорошо, поскольку выдвижение идей требует творческого подхода. Эдуард де Боно ввел понятие «латеральное мышление»и определил его как «совокупность процессов, предназначенных для использования информации спо­собом, генерирующим творческие идеи посредством проницатель­ного реструктурирования концепций, накопленных в памяти».

Любая компания является потенциальным кладезем идей, если она не оставляет их без внимания и стимулирования. Некоторые компании учреждают должность менеджера идей, с которым вза­имодействуют их авторы, торговые агенты, дистрибьюторы, по­ставщики и сотрудники. В отдельных компаниях считают, что каж­дый работник должен вносить ежемесячно предложения, направ­ленные на совершенствование продаж и закупок, снижение за­трат и т.д. При этом каждому работнику предоставляется возмож­ность использовать 15% своего времени на разработку появив­шейся у него перспективной идеи, не согласовывая это с выше­стоящим руководством.

**Генерирование идей - стартовый импульс инновационного процесса**. Без поддержки новатора инновацион­ная деятельность невозможна. Однако инициативе противостоят многочисленные личностные и организационные барьеры. Ком­пания должна всячески поощрять новые идеи, иметь особый фонд для реализации самых перспективных из них и привлекать талант­ливых работников, способных внедрить их.

**2 вопрос. Создание нововведений и их внедрение**

В последние годы на рынках главенствующую роль занимают транснациональные компании и корпорации, что вызвало сокра­щение числа действующих субъектов. Однако, на рынках

- стало больше торго­вых марок и ускорилась динамика их появления;

- растет темп вы­пуска новых товаров при сокращении их жизненного цикла, что способствует внедрению инноваций и возникновению новых брен­дов и разновидностей товаров;

- увеличивается сегментация рын­ков, растет стоимость выведения нового товара на рынок;

- изме­нилось поведение потребителей: в связи с доступностью источни­ков информации они стали более требовательными к товарам, услугам и рекламе.

Изменения на рынках активно воздействуют на инновационную деятельность. Соответственно процент неудачных попыток будет расти, что связано с сокращением жизненного цикла товаров и ростом затрат на развитие и продвижение новых продуктов. Поэтому особое значение приобретает процесс разра­ботки нового продукта, создание новшеств.

Самые распространенные — это ***продукты, возникающие внутри данного рынка.*** Эти инновации не создают новых категорий или рынков, а новый продукт появляется в рамках той категории, в которой возникла первоначальная идея. Они основываются на рас­ширении или сокращении разновидностей любой базисной ха­рактеристики конкретного товара или услуги, изменении внеш­него оформления, упаковки товара или среды предоставления ус­луги. Такое создание новшеств является самым распространенным, оно оказывает позитивное воздействие на рынок, поскольку уве­личивает его объем и стимулирует превращение потенциальных потребителей в реальных.

Альтернативный путь создания новшеств — это ***продукты, воз­никающие вне существующего рынка.***В случаях полной трансформа­ции продукта появляются новые ситуации, новые категории по­требителей, которые раньше не принимались во внимание. Пре­имущество инноваций такого типа состоит в том, что вместо за­хвата части рынка создается новый рынок.

**Примером может служить** идея использования продовольствен­ных товаров в качестве альтернативного источника получения прибыли заправочными станциями. Сегодня на автозаправках круп­ных городов многих стран можно купить фрукты, хлеб, овощи и другие продукты. Причем, если прибыль от продажи с одного литра бензина составляет около 1 %, то средняя прибыль продоволь­ственных магазинов — более 50 %.

**Другой пример**. Когда Интернет был новинкой, доступной да­леко не каждому, появилась идея о предоставлении доступа к Интернету посетителям кафетериев. Реализация этой идеи приве­ла к созданию нового бизнеса — интернет-кафе. Их хозяева заин­тересованы в том, чтобы посетитель больше времени оставался за столиком, так как от пользования услугами Интернета они полу­чают больший доход, чем от продажи кофе.

В приведенных двух различных подходах к инновациям отраже­ны в первом случае модификации в рамках существующего рын­ка, а во втором — создание новой категории с соответствующими изменениями товара и привлечением новых потребителей.

Первый подход отражает вертикальный маркетинг — от общего к частному через процесс последовательного и логического мыш­ления; второй подход — латеральный маркетинг — от частного к общему, используя оригинальное и более творческое мышление.

**Латеральный маркетинг** имеет ряд отличий **от традиционного — вертикального:**

- он может быстро перескакивать на другие катего­рии товаров или услуг без видимого смысла, стимулируя переме­ны;

- не отбрасывает никакие альтернативы, которые могут приве­сти к новой концепции;

- может использовать категории или това­ры, не относящиеся к определенному продукту, тогда как вертикальный маркетинг исключает концепции, находящиеся вне оп­ределения потенциального рынка.

Рынок, где конкурируют товар или услуга, включает составля­ющие латерального маркетинга. Ими являются «потребность», «цель», «обстоятельства». Обстоятельства представляют собой ком­бинацию «места», «времени», «ситуации» и «опыта».

Ни один товар, ни одна услуга не могут существовать без этих составляющих. Изменение одной из них провоцирует появление разрыва между товаром и услугой и новой составляющей. Чтобы осуществить операции по исключению или реорганизации одной из составляющих, объединению двух из них, требуется прило­жить некоторые усилия.

***Изменение потребности.***Компания изыскивает дополнительные источники доходов (например, таксомоторный парк предлагает использовать водителей такси в качестве курьеров для перевозки срочных пакетов с документами).

***Изменение цели****.* Выбор и привлечение тех потребителей, кото­рые не являются потенциальными целевыми клиентами на рынке данного товара или услуги.

***Изменение обстоятельств.***Предложение места, условий и ситу­аций реализации продукта, которые ранее не использовались.

***Изменение места****.* Включает изменение пункта продажи, облас­ти применения или потребления там, где товар или услуга в дан­ный момент не используются. Прием туристов в сельской местно­сти с использованием деревенских домов в качестве небольших гостиниц (10—12 комнат) для людей, которые хотят спокойного отдыха, — латеральный сдвиг, который генерирует новую кон­цепцию туризма — «сельский туризм».

***Изменение времени****.* Заключается в выборе новых моментов исполь­зования или потребления, к которым можно подогнать предложения компании. Например, отели имеют возможность сдавать комнаты на дневное время. Эта услуга встречается в средиземноморских стра­нах и в странах Карибского моря, где сиеста после обеда — распро­страненное явление, особенно по выходным. В отеле имеются комна­ты, где посетитель может поспать пару часов после обеда — в рес­торане, причем независимо от того, проживает он в отеле или нет.

***Реорганизация времени.***Начало обслуживания гостей начинает­ся до их прибытия в гостиницу. Ее работник, направленный в аэропорт или на железнодорожный вокзал, вручает прибывшему гостю ключи от номера, обеспечивает трансфер клиента в гости­ницу и доставку его багажа в номер.

Такой сервис избавляет путешественника от лишних хлопот и увеличивает вероятность повторного использования гостиницы на 30%.

***Изменение ситуации и использование опыта.***Практикуется в тех сферах, где другие продукты имеют сильные позиции, а предлагаемый не использовался. Так, принятие на себя риска (прыжки с моста на резиновых канатах) ведет к появлению и распростране­нию экстремального туризма и спорта.

Критерием инновационности предприятия является его посто­янная стратегическая нацеленность на удержание и расширение своего присутствия на рынке. Для определения путей реализации стратегии компания должна подготовить подробный маркетинго­вый план достижения намеченного рубежа. Обычно такой план включает шесть разделов: анализ ситуации, цели, стратегия, так­тика, бюджет и контроль.

***Анализ ситуации.***Компания анализирует экономическую, по­литическую, социально-культурную, технологическую ситуацию на макроуровне и проверяет действующих лиц (компанию, кон­курентов, продавцов и поставщиков) в ее окружении. Для этого компания обычно проводит анализ сильных и слабых сторон, воз­можностей и угроз.

***Цели.***Исходя из установленных в ходе анализа возможностей, компания устанавливает цели и время на их выполнение с учетом интересов владельцев (акционеров) и других факторов, имеющих отношение к бизнесу.

***Стратегия****,* Выбирается наиболее эффективное направление действий для достижения намеченных целей. Одно из лучших пра­вил для разработки стратегии состоит в том, чтобы стараться оп­ределить, что любят потребители данного целевого рынка и что не любят.

***Тактика.***Должна быть расписана в деталях: товар, цена, мес­то, продвижение, люди, процесс, действия, предпринимаемые конкретными сотрудниками в определенные календарные сроки при реализации плана.

***Бюджет.***Для достижения намеченных рубежей компания долж­на предусматривать в бюджете достаточные средства для проведе­ния соответствующих мероприятий.

***Контроль****.* Компания устанавливает сроки контроля над выпол­нением планов, а в случае необходимости принимает меры для корректировки планов: пересматриваются цели, стратегия или изменяется тактика.

**ЛЕКЦИЯ 5**

**Тема: ПРЕДПРИЯТИЯ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ**

**ИННОВАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ**

**ПЛАН**

**1. Классификация предприятий по типу**

**инновационного поведения**

**2. Инновационная деятельность в туристских**

**компаниях**

**1 вопрос. Классификация предприятий по типу инновационного поведения**

Компании по-разному участвуют в инновационных процессах, их деятельность различается по степени активности действий.

Оте­чественный ученый **Л. Г. Раменский** предложил классифицировать предприятия и компании по **четырем типам инновационного по­ведения:**

**-** предприятия-виоленты (виолентное поведение);

- предприятия-патиенты (патиентное поведение);

- предприятия-эксплеренты (эксплерентное поведение);

- предприятия-коммутанты (коммутантное поведение).

Аналогичная классификация предложена швейцарским эконо­мистом **Х.Фризевинкелем**, который проводит аналогию иннова­ционного поведения компаний с поведением в животном **мире:**

- виоленты — львы, слоны, бегемоты;

- патиенты — лисы;

- эксплеренты — ласточки;

- коммутанты — мыш**.**

**Виолентное поведение характерно для крупных компаний**, об­ладающих большими ресурсами, они действуют на рынке с пози­ции силы, выделяют много средств на исследования и разработ­ки, маркетинг и сбытовые сети. **Компании-виоленты** встречаются во всех отраслях, многие из них являются транснациональными. **По этапу в динамике своего развития их называют:**

**-** «гордые львы»,

- «могучие слоны»,

- «неповоротливые бегемоты».

***«Гордые львы»*** *—* компании, для которых характерен самый ди­намичный темп развития с четкой концентрацией на узком, но массовом и перспективном ассортименте продуктов высокого ка­чества и по доступным ценам, они вкладывают большие средства в создание мощных научно-исследовательских структур. **Однако потенциал роста сегмента рынка, в котором сформировался «гор­дый лев», рано или поздно заканчивается и он переходит на по­зицию «могучего слона».**

***«Могучий слон»***характеризуется менее динамичным развитием, но более диверсифицированной структурой. В этом состоянии фирма может существовать долгие годы, ее устойчивость обеспе­чивается большими размерами, диверсификацией и наличием широкой международной сети. При появлении новинки на рынке «могучие слоны» начинают действовать только тогда, когда успех новинки уже очевиден и, обладая мощным финансовым и произ­водственным потенциалом, оттесняют фирмы-новаторы на вто­рой план и получают максимальную коммерческую выгоду от но­вовведения**. В связи с тем, что успешно развиваются лишь отдель­ные направления бизнеса, созидательный момент такой фирмы постепенно снижается и она превращается в «неповоротливого бегемота».**

***«Неповоротливый бегемот»*** *—* компания, чрезмерно увлекшая­ся диверсификацией, распылившая свои силы и утратившая ди­намику развития. По различным причинам компания утрачивает возможность получать соразмерную прибыль и иногда становится убыточной.

**Если виоленты — это крупные компании, то патиенты («хит­рые лисы»)** **могут быть малыми, средними и изредка крупными.**

Стратегия этих компаний заключается в том, что они занимают свою нишу — узкий сегмент рынка, ориентируясь на тех потреби­телей, которым не подходит массовая продукция.

Запас конкурентоспособности при этом обеспечивается благодаря высокой по­требительской ценности продукта. Постепенно фирма накаплива­ет опыт и концентрирует ресурсы в избранной узкой нише, отсе­кая конкурентов. У таких фирм жизнеспособность и возможность развития сохраняется до тех пор, пока существует сегмент рынка или есть спрос на продукт.

**Компании-патиенты в силу своей эф­фективности являются привлекательным объектом для поглоще­ния фирмами-виолентами**. Прямая попытка проникнуть в нишу рынка, контролируемую «хитрой лисой», может привести к зна­чительным, а иногда и непоправимым потерям, поэтому погло­щение является практически единственным вариантом доступа к патентам, ноу-хау, специализированной бытовой сети. Даже пос­ле попадания в подчинение виолентов патиенты обычно сохраня­ют высокую степень автономности. **Избежав поглощения, они могут развиваться по двум направлениям: первое — умеренный рост или стагнация вместе с занимаемой нишей, второе — изменение стра­тегии и превращение в виолента. Главная роль небольших компаний-эксплерентов («ласточки») состоит в создании новых продуктов и технологий и внедрении радикальных нововведений.**

На первом этапе своей деятельности они нуждаются в финансировании. В последнее десятилетие на­блюдается тенденция оказания все возрастающей финансовой и организационной их поддержки со стороны государственных и коммерческих структур. Для многих компаний-эксплерентов по­иск новаций заканчивается неудачей. Те фирмы, которые добива­ются успешных результатов благодаря высокой потребительной ценности и конкурентоспособности продукта, начинают бурно развиваться. Чтобы выдержать конкуренцию виолентов и удержаться на рынке, эксплерент должен изменить стратегию на специали­зированную (патиентную) либо осуществить масштабные инвес­тиции в производство, управление и сбытовую сеть (виолентная стратегия).

**Компании-коммутанты («серые мыши») — мелкие фирмы, приспособленные к условиям местного спроса, они заполняют ниши, по тем или иным причинам не занятые виолентами, патиентами или эксплерентами**.

Удовлетворяя локальные потребности и индивидуальный спрос, они выполняют объединительную роль, связывая экономику в единое целое. Поэтому их назвали комму­тантами. Они способствуют расширению и ускорению инноваци­онного процесса, выполняя двоякую роль: с одной стороны, со­действуют диффузии нововведений, а с другой — их рутинизации.

Мелкие фирмы содействуют продвижению нововведений путем имитационной деятельности. Коммутанты получают значительные конкурентные преимущества по сравнению с фирмой, которая вывела товар на рынок, поскольку имитировать дешевле, чем со­здавать новое. Мелкое подражательное производство оказывается эффективнее крупного, обеспечивая качество, практически со­впадающее с качеством соответствующих оригинальных товаров известных фирм, но дешевле.

Коммутанты наиболее распростра­нены в таких отраслях (швейная, мебельная), где патентное пра­во не в состоянии реально защитить дизайн от копирования. В дру­гих отраслях (фармацевтика, электроника) срок патентной защи­ты существенно короче жизненного цикла товара, что дает воз­можность участвовать в процессе распространения, вполне закон­но копируя лучшие разработки известных фирм. Коммутанты тра­диционного типа сохраняют небольшие размеры. Их расширение вызывает необходимость смены стратегии, вероятнее всего, на патиентную.

**Не всегда легко четко определить тип предприятия по его ин­новационному поведению,** так как подавляющее большинство крупных компаний используют различные варианты инноваци­онного поведения и инновационных стратегий в зависимости от вида выпускаемой продукции, принимают активное участие в международной интеграции и кооперировании.

**Как уже отмечалось, появились специализированные органи­зации, занимающиеся только инновационной деятельностью. Их можно подразделить на венчурные, инжиниринговые и внедрен­ческие фирмы, профитцентры.**

***Венчурные фирмы***— временные организационные структуры, занятые разработкой научных идей и превращением их в новые технологии (продукты), создаваемые с целью апробации, дора­ботки и доведения до промышленной реализации «рисковых» инноваций.

Венчурные фирмы создаются на договорной основе и на объе­диненные денежные средства нескольких юридических или физи­ческих лиц (либо тех и других); на вложения и кредиты крупных компаний, банков, частных фондов и государства.

Преимущества венчурного бизнеса — гибкость, подвижность, способность мобильно переориентироваться, изменить направле­ние поиска, быстро улавливать и апробировать новые идеи.

Стремление к получению прибыли, давление рынка и конку­ренции, конкретно поставленная задача, жесткие сроки вынуж­дают разработчиков действовать результативно и быстро, интен­сифицируют исследовательский процесс. Однако это не гаранти­рует от неудач.

**Для создания венчурного предприятия необходимы коммер­ческая идея (суть нововведения); общественная потребность в но­вовведении; предприниматель, готовый создать венчурную фир­му; рисковый капитал**.

***Инжиниринговые фирмы* представляют собой соединительное звено между научными исследованиями и разработками и произ­водством**.

**Основные направления** их деятельности следующие:

- **оценка вероятности значимости коммерческой конъюнктуры**, полезной модели, изобретения;

- **техническое прогнозирование инновационной идеи,** будущей технологии научно-технической продукции;

**- доводка нововведения до промышленной реализации;**

**- оказание услуг** в процессе внедрения объекта разработки;

- **пусконаладочные работы**.

***Внедренческие фирмы***специализируются на внедрении неисполь­зованных патентов владельцами технологий, продвижении на рынок лицензий, доведении изобретений до промышленной кондиции, производстве небольших партий изделий с последующей j продажей лицензий.

***Профитцентры***способствуют ускорению нововведений. Это временное целевое объединение научных работников нескольких *\* смежных отраслей науки и техники, а также менеджеров для ре­шения конкретных научно-технических или производственных задач.

**2 вопрос. Инновационная деятельность в туристских компаниях**

**На развитие инновационной деятельности туристских компа­ний оказывают влияние следующие факторы:**

- **экономические и технологические** (отсутствие достаточных средств для финансирования, слабость материально-технической базы, устаревшая технология);

- **политические, правовые** (политическая нестабильность, кри­миногенная обстановка, ограничения, вводимые законодатель­ным путем);

- **организационно-управленческие** (излишняя централизация, ориентация на краткосрочную окупаемость, сложность согласо­вания интересов участников инновационных процессов, преоб­ладание вертикальных потоков информации);

- **социально-психологические и культурные** (сопротивление нов­шествам, всему новому, что поступает извне, боязнь неопреде­ленности).

**Все эти факторы зависят от состояния внешней и внутренней среды, анализ которой при организации инновационной деятель­ности в туристской компании должен быть постоянно в центре внимания.**

**При анализе состояния внешней среды** особое внимание сле­дует обращать на факторы, которые непосредственно влияют на внедрение инноваций. Это:

- **общая экономическая ситуация**, под воздействием которой формируются покупательский спрос и платежеспособность насе­ления;

- **действия исполнительных органов власти по поддержке разви­тия туризма,** требования законодательного и регулирующего ха­рактера как общегосударственного, так и регионального значе­ния, касающиеся туризма;

- **интенсивность и масштаб конкуренции**;

- **состояние коммуникационных сетей** (возможности использо­вания Интернета, других альтернативных способов связи);

- **возможность применения новых технологий** при организации поездок (глобальные системы бронирования субъектами турист­ского рынка, число компаний, применяющих новые технологии, особенно в регионах);

- **период времени**, требующийся для продвижения новинок ком­пьютерных технологий и новых предложений на региональных рынках.

**Кроме факторов внешней среды, сдерживающих инновацион­ные процессы в развитии туристского бизнеса, многое зависит от внутренней среды.** Это:

- политика и стратегия туристской компании;

- наличие в коллективе работника-инициатора;

- безоговорочная поддержка инновационных идей со стороны руководства;

- всемерное содействие экспериментам на всех уровнях и во всех подразделениях туристской компании;

- использование мотивационных систем, включающих различные формы поощрения творческой и инновационной деятельности;

- наличие специализированного подразделения по реализации новшеств;

- необходимый уровень финансовых возможностей;

- развитые коммуникационные системы;

- организационно-техническая готовность к реализации новшества.

**При разработке нового или усовершенствованного туристско­го продукта часто применяется SWOT-анализ, который позволяет наметить планы инноваций.**

**Для туристских фирм-пользователей экономический эффект может выражаться в следующих показателях:**

**-росте объема продаж;**

**- расширении географии туристского продукта;**

**-снижении расходов на рекламу и продвижении собственного туристского продукта;**

**-по­вышении его качества благодаря использованию международных стандартов;**

**-сокращении времени обслуживания и оформления документов.**

Для анализа эффективности внедрения инноваций в турист­ской фирме используются как общие методы оценки эффектив­ности инновационных проектов, так и специфические критерии туристского бизнеса. Развитие инновационной деятельности спо­собствует повышению экономической эффективности.